

## Souvislost mezi řízením vztahů k zákazníkům (CRM) a tržní orientací (MO) a vliv velikosti podniku a typu trhu na CRM a MO

### Connection between Customer Relationship Management (CRM) and Market Orientation (MO) and the Influence of Size of a Company and Type of Market on CRM and MO

Daniela Frejková, Vladimír Chalupský

#### Abstract:

**Purpose of the article:** This paper is concerned with Market Orientation (MO) and Customer Relationship Management (CRM). These two topics have been frequently explored in the field of corporate management and marketing. Nevertheless, these two concepts are still analyzed separately in the literature. This article explains why these concepts are interdependent and sets the degree of dependence of these concepts. It also finds out whether the level of MO and CRM is dependent on company size or the type of market.

**Methodology/methods:** This article has been prepared based on the analysis of secondary and primary sources. The primary research was conducted on a sample of 29 completed questionnaires provided by firms from the aerospace field in the Czech Republic. The level of CRM and MO was determined for each company and a statistical verification was conducted.

**Scientific aim:** One aim of this article is to reveal the interconnections between MO and CRM. Other aim is to determine whether CRM and MO are affected by the size of the company and whether they depend on the type of market (business-to-business, i.e. B2B or business-to-customer, i.e. B2C).

**Findings:** Findings of this article are new information in this area. The data strongly support the proposition that MO is interconnected with CRM, while no dependence on the size of the company or the type of market has been confirmed.

**Conclusions:** This research supports the opinion that MO and CRM are appropriate for each of the researched type of the company (under certain conditions). The findings must be considered within the limitations of this study. Conclusions for the whole business may be drawn after the comparison of experiences across business sectors from different countries.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Market Orientation, business-to-business, business-to-customer, size of company

**JEL Classification:** M31, L10

## Úvod

Řízení vztahů k zákazníkům (Customer Relationship Management, dále CRM) a tržní orientace (Market Orientation, dále MO) jsou známé coby významné podnikatelské koncepty, které pozitivně přispívají k úspěšnosti firmy na trhu v konkurenčním prostředí (Tomášková, 2005; Bigné *et al.*, 2004; Harrison-Walker, 2001; Storbacka a Lehtinen, 2002; aj.).

Obě koncepce dlouhodobě stojí v centru pozornosti teoretiků i praktiků a je jim věnována rozsáhlá publikační činnost (např. Ramayah, Samat a Lo, 2011; Ledwith, 2010; Subramanian, Kumar a Strandholm, 2009; Grinstein, 2008; Kimiloglu a Zarali, 2009; Chaudhry, 2007 a další). Přesto vzájemným vztahům těchto dvou koncepcí nebyla věnována dostatečná pozornost.

Cíle tohoto článku jsou následující:

- Ověřit, zda mezi MO a CRM existuje závislost.
- Ověřit, zda existuje závislost mezi velikostí podniku a stupněm CRM/ MO.
- Ověřit, zda existuje závislost mezi typem trhu (B2B, B2C) a stupněm CRM/ MO.

Teoretická východiska budou konfrontována se závěry výzkumu, který je na dané téma proveden u firm z leteckého oboru v České republice. Zaměření na letecký obor je motivováno několika důvody. Podle stanoviska Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu „Evropský letecký průmysl – situace a perspektiva“, které vyšlo v Úředním věstníku Evropské unie z roku 2009 je letecký průmysl „tavicím kotlem“ základních kompetencí a technologií a významným katalyzátorem inovací; má rozhodující úlohu jako pevná průmyslová základna, a také se podílí na technologickém rozvoji a hospodářském růstu; dále má váhu i ve světovém měřítku a má vliv na ekonomická a politická rozhodnutí. Výbor vidí jako hlavní úkoly tohoto odvětví udržení konkurenceschopnosti a zlepšení toho, jak letecký obor vnímá veřejnost.

Letecká doprava má pozitivní dopad na podnikatelskou činnost, funguje jako katalyzátor trhu a růstu ostatních sektorů ekonomiky s pozitivním dopadem na HDP (Jelínek, 2010).

Významnou specifikou leteckého oboru je, že zde – oproti jiným oborům – existuje vysoká koncentrace výzkumných a výrobních kapacit. Tato koncentrace umožňuje hlubší výzkum. Menší počet firem v tomto oboru také znamená lepší dosažitelnost celého základního souboru.

## 1. Metodika výzkumu

Zpracování uváděného výzkumu zahrnovalo ana-

lyzu teoretických přístupů k tématu MO a CRM, formulaci hypotéz, sestavení dotazníků, sběr dat, ověření hypotéz, diskusi a závěr.

Primární data byla tedy získána pomocí dotazníkového šetření. Základ tvořily dvě rozsáhlé baterie otázek. Celý dotazník byl nejdříve vyzkoušen v předvýzkumu. Konečná verze dotazníku obsahovala 40 otázek vymezujících stupeň tržní orientace (šlo o otázky zaměřené na analýzu externího prostředí, analýzu zákazníků, distributorů, konkurentů a dodavatelů a analýzu vnitřního prostředí firmy), 48 otázek, analyzujících stupeň uplatnění CRM (jednalo se o otázky na strategii a chování společnosti, na vztah k zákazníkům, vztah k zaměstnancům a zacházení s informacemi), 4 otázky na firemní výkon, 7 otázek na specifické informace o CRM a o MO, další otázky se zajímaly o samotnou firmu a respondenta, samozřejmě byl prostor pro komentář. Otázky na MO byly převzaty z výzkumu Tomáškové (2005), ostatní otázky byly pro účely výzkumu vytvořeny a otestovány (některé byly inspirovány Chlebovským (2005)).

Jednalo se o rozsáhlý dotazník, proto byly využity metody pro zvýšení návratnosti dotazníků popsané v knize Disman (1993), konkrétně využití prostorové koncentrace respondentů a symbolická odměna za vyplnění dotazníku. Z kapacitních důvodů je v tomto článku publikována jen část výzkumu, celý výzkum, včetně dotazníkových otázek, bude zveřejněn v disertační práci autorky. Kontext lze najít i v předchozích pracích vyhledatelných na [www.fbm.vutbr.cz](http://www.fbm.vutbr.cz) dle jména spoluautorky článku.

Výzkum probíhal u organizací z oboru civilního letectví, které mají hlavní místo obchodní činnosti na území České republiky. Jednalo se o všechny právnické osoby, které se zabývají zejména výrobou, vývojem a projektováním letadel nebo jejich částí a zařízení, jejich údržbou a leteckou dopravou. Subjekty, které se o letectví zajímají jen velmi okrajově, nehlásí se k němu na webových stránkách a mají jiný předmět podnikání, byly vynechány. Základní soubor tak tvořilo 43 organizací.

Dotazník vyplnilo 33 organizací. Čtyři byly vyřazeny z důvodu nekompletních údajů. Výzkum byl vyhodnocován z konečného vzorku 29 firem, což představuje dvě třetiny oslovených podniků (návratnost 67,44 %).

Vzhledem k přislíbené možnosti anonymity někteří respondenti nevyplnili doplňující otázky (název firmy, obor činnosti, B2B/B2C, velikost), proto pro některé výpočty nemohly být použity všechny firmy, ale jen ty, u kterých byly potřebné informace uvedeny. Tím došlo k redukci vzorku např. u dále uváděných hypotéz 4 a 5.

Na otázky zde uvedeného výzkumu mohli respondenti odpovídat pomocí sedmistupňové Likertovy škály od 1 (zcela nesouhlasím) po 7 (zcela souhlasím). Nejprve byl určen stupeň MO i stupeň CRM každé z firem zprůměrováním hodnot přiřazených jednotlivým dimenzím CRM a MO. Pro každou z koncepcí (MO, CRM) byly firmy rozděleny do dvou částí. Dostali jsme tak skupinu vysoce tržně orientovaných firem (dále **MO** firem), skupinu firem s nízkou tržní orientací (dále **nMO**), skupinu firem s vysokou hodnotou CRM (dále **CRM** firmy) a firmy s nízkou hodnotou CRM (dále **nCRM**). Označení uvedené v závorkách je využito u hypotéz 2, 3, 4 a 5.

Hranice, která oddělovala firmy s nízkým či vysokým stupněm dané orientace, byla stanovena v hodnotě 5. Hodnoty 5 a více z použité sedmistupňové škály totiž indikují skutečný příklon k dané orientaci, zatímco například u hodnoty 4 není příklon jasný.

Pro statistické výpočty byl použit program Microsoft Excel a statistický software R-project.

## 2. Teoretická východiska

### 2.1 Vazby mezi CRM a MO

CRM (Customer Relationship Management) lze popsat jako organizování aktivního vztahu se zákazníkem, kdy je usilováno o neustálé rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníkem za účelem vytvoření tzv. situace dvou vítězů (vítězí zákazník i firma) s využitím vztahové strategie „what you give is what you get“. CRM se v podstatě zabývá výměnou emocí, informací a jednání při vytváření hodnoty v procesech pomocí různých strategií (Storback, Lehtinen, 2002).

Pro skutečnou implementaci CRM je nutné respektovat určitou hodnotovou orientaci, která je zahrnuta v tzv. Value Customer Relationship Managementu (v-CRM). Za hodnoty vhodné pro realizaci v-CRM jsou svoboda, služba druhým, pokora, loajalita, otevřenost, láska k bližnímu, důvěra, radost, klid, pravda, respekt a upřímnost (Wessling, 2003). Tyto hodnoty je nutné respektovat, ale s přihlédnutím k potřebám firmy. Není vhodné „rozmazlovat“ zákazníky, kteří pro firmu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu znamenají pouze ztráty.

Praxe ukazuje, že ani nejlepší CRM databáze, ani efektivní obchodní postupy nepovedou k požadovanému účinku, pokud nebudou zaměstnanci firmy od vrcholového managementu až po řadové zaměstnance vyznávat správné hodnoty (Wessling, 2003). Již sama definice naznačuje, že CRM rozhodně není pouhou softwarovou podporou, jedná se o ucelený

systém řízení společností. Pokud se firma zaměří na technickou stránku, spíše než na zvýšení hodnoty vztahů se zákazníky, pak CRM nemůže naplnit její očekávání. Bývá to také jeden z hlavních důvodů, proč se implementace CRM nepodaří (Freeland, 2003).

Podnikatelská filosofie vycházející z výše uvedených hodnot se nepromítá pouze do vztahu k zákazníkům, ale i do vztahu ke všem ostatním stakeholderům (Roberts, Liu, Hazard, 2005; O'Halloran, Wagner, 2001).

Toto širší pojetí CRM se velmi přibližuje pojetí tržní orientace (MO). K definici MO existují dva hlavní přístupy. Jeden přístup definuje MO jako formu kultury, druhý jako typ chování. Narver a Slater (1990) uvádějí, že MO obsahuje tři prvky chování (orientaci na zákazníka, orientaci na konkurenci a interfunkční koordinaci) a dvě rozhodovací kritéria (dlouhodobost a ziskovost). Chápou tržní orientaci jako kulturu, která v organizaci rozvíjí podstatné porozumění procesu neustálého učení, které vyžaduje vyšetřování dalších kulturních hodnot a klimatu. Zároveň MO chápou jako kulturu zaměřenou na tvorbu zisku, vytváření hodnot pro zákazníky a orientaci na ostatní stakeholdery. Podle autorů Kohli a Jaworski (1990) je MO celofiremní tvorbou tržní inteligence, která se týká současných a budoucích potřeb zákazníků, jejím šířením všemi odděleními organizace a schopností na tuto inteligenci reagovat, uplatnit ji v praxi a celofiremní odpovědností za ni.

Frejková (2009) již prokázala společná teoretická východiska CRM a MO a také naznačila jejich praktickou souvislost. Pro ilustraci lze shrnout, že MO i CRM jsou místo krátkodobých výsledků zaměřeny dlouhodobě, prioritou pro ně je zákazník a tvorba dokonalé hodnoty pro zákazníka. Zisk je pak výsledkem této tvorby. Oba koncepty jsou založeny na „zákaznickém vnímání hodnoty“ a na etických hodnotách. Kromě zákazníka se oba koncepty zaměřují (i když různou měrou) také na všechny ostatní stakeholdery i na konkurenci. Při uplatňování CRM i MO se využívá decentralizované řízení, zároveň se doporučuje pro finální dosažení změny k lepšímu podstoupit riziko. Pokud jsou CRM a MO správně implementovány, působí jako motivační faktor, protože zaměstnanci se dokáží lépe identifikovat s cíli a kulturou dané firmy.

### 2.2 CRM a MO v podnicích pohybujících se na B2C či B2B trzích

Tento výzkum porovnává podniky, pohybující se na dvou typech trhů, které se liší tím, zda je produkce určena pro konečného spotřebitele nebo pro

další podniky. Prvním typem jsou takové podniky, jejichž zákazníci jsou zároveň konečnými spotřebiteli (business-to-customer, dále B2C). Druhý typ představují podniky, jejichž zákazníky tvoří další podniky (business-to-business, dále B2B). (Lehtinen, 2007)

Peppers (2007) uvádí základní rozdíly mezi CRM B2C a CRM B2B:

Ve světě B2B existují vztahy ve vztazích. Firma jako taková nemůže udělat rozhodnutí, dělají ho vždy lidé uvnitř firmy. Peppers a Rogersová (2004) přišli s metodou „I.D.I.C.“, která obsahuje čtyři kroky pro vytvoření a řízení vztahů k zákazníkům: identifikace zákazníků, diferenciací zákazníků, interakce se zákazníky a přizpůsobování zákazníkům. V prostředí B2B je velkou výzvou již první krok (identifikace zákazníků), protože je potřeba najít osoby, které mají rozhodovací odpovědnost. Mohou to být přímo rozhodovatelé, či posuzovatelé, ovlivňovatelé atd.

Dalším rozdílem je, že na B2B trzích figuruje obvykle jen několik velkých zákazníků, proto zde nejsou vhodné statistické nástroje používané v B2C CRM.

Na B2B trhu lze nalézt extrémně komplexní a složité distribuční kanály.

Jiným rozdílem je znalostní (knowledge-based) prodej. Vzhledem k tomu, že produkty a služby prodávané v rámci B2B jsou často velmi složité, je vhodné založit prodejní proces na vzdělávání a školení zákazníků.

Na B2B trzích bývají nákupy méně frekventované, proto se věnuje velké úsilí vytvoření kontinuálního proudu služeb, které umožňují průběžně udržovat vztah se zákazníkem.

Ve vztazích B2B se také otevírá možnost nabídnout klientům velkou přidanou hodnotu tím, že jim dodavatel pomůže přizpůsobit vztahy se zákazníky tak, aby se jejich podnikání do určité míry řídilo samo.

Prvky řízení vztahů se zákazníky mohou mít na trzích B2B jinou formu než u firem pracujících v prostředí B2C, ale základní pojetí je stále stejné: pochopit zákazníky, vytvořit strategii a pak zajistit funkce lidí, procesů a technologií (Davey, 2007).

### 2.3 CRM, MO a velikost firmy

Literární zdroje se většinou shodují v tom, že malé firmy mají jakousi přirozenou konkurenční výhodu, že jsou blíže zákazníkovi, lépe znají jeho potřeby, často mu připravují řešení na míru, jsou pružnější a své vnitřní procesy mohou řídit jednodušeji (Šembera, 2008). Když firma roste, přibývá zaměstnanců, interní procesy jsou komplikovanější a mezi

jednotlivými odděleními dochází ke komunikačním problémům. CRM je považováno za způsob, jak tyto problémy eliminovat. Navíc sdílení stejných hodnot umožňuje zaměstnancům firmy přirozeněji dosahovat společného cíle.

Berry (2003) uvedl, že CRM není vyhrazeno velkým firmám a i malé a střední podniky mohou velmi těžít z přínosů CRM.

Pelham a Wilson (1999) považují zaměření na silné stránky a silnou MO – na inovace, flexibilitu a vyšší přidanou hodnotou pro pečlivě cílené skupiny zákazníků – za prospěšné nejen pro velké, ale i pro malé podniky. Úsilí o formalizaci, koordinaci a řízení – spolu s důrazem na strategii inovací, tržních výklenků i diferenciací – by mělo zvýšit úroveň tržní orientace (Pelham, Wilson, 1999).

Tzv. „CRM za korunu“, které může jednoduše využít každá firma či živnostník naznačuje Chlebovský (2005). Je třeba respektovat čtyři body:

1. Náš zákazník, náš pán.
2. Rychlost reakce (reagovat promptně plus systém „one and done“, kdy klient kontaktuje firmu pouze jednou a vše je vyřízeno).
3. Naslouchání a dialog (vzájemná komunikace).
4. Pečlivý management informací od zákazníků.

### 3. Výzkumný záměr

Obecná východiska, uvedená v kap. 2, jsme se rozhodli otestovat v praxi. Zajímalo nás, zda bude možné empiricky dokázat poznatky o vzájemné vazbě mezi manažerskými koncepty CRM a MO a také mezi výše uvedenými typy trhů, resp. velikostí firem na straně jedné a stupněm CRM a MO na straně druhé. Vhodnou metodu pro ověření těchto vztahů představuje formulace a ověření hypotéz – za tímto účelem jsme formulovali následující hypotézy.

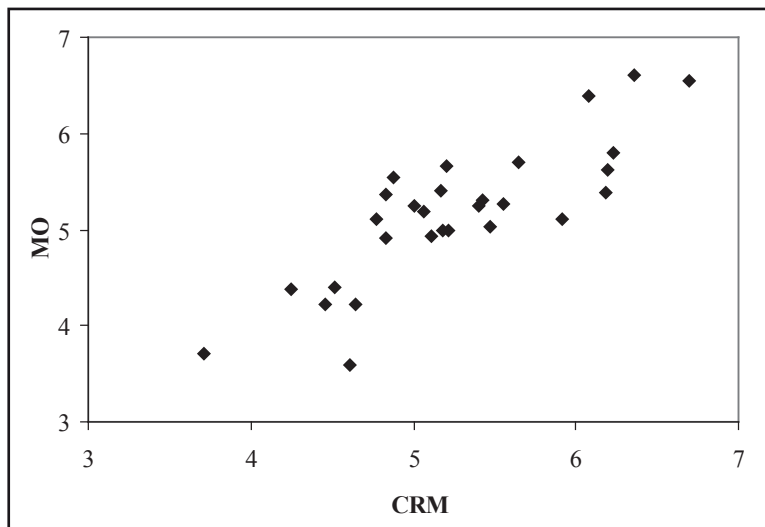
- H<sub>01</sub>: MO a CRM jsou na sobě nezávislé.

Uvedené úvahy o využití CRM a MO v různých velikých firmách jsme se rozhodli ověřit v podmínkách výše specifikovaného odvětví. Za tímto účelem jsme formulovali hypotézy:

- H<sub>02</sub>: Mezi stupněm MO a velikostí firmy neexistuje závislost.
- H<sub>03</sub>: Mezi stupněm CRM a velikostí firmy neexistuje závislost.

Prezentované poznatky nás také vedly ke snaze ověřit existenci závislosti mezi zmíněnými typy trhů a stupněm CRM / MO:

- H<sub>04</sub>: Mezi stupněm MO a typem trhu neexistuje závislost.
- H<sub>05</sub>: Mezi stupněm CRM a typem trhu neexistuje závislost.



Obr. 1 Korelační diagram stupně CRM a MO u jednotlivých firem. Zdroj: Vlastní výzkum.

## 4. Výsledky

### 4.1 Ověření hypotézy 1:

#### MO a CRM jsou na sobě nezávislé

K dispozici je dvourozměrný datový soubor kvantitativních znaků, proto je použit výpočet koeficientu korelace a testu nezávislosti kvantitativních znaků. Je potřeba určit závislost mezi dvěma náhodnými veličinami (CRM a MO). Na základě korelačního diagramu lze předpokládat, že mezi úrovní CRM a MO existuje pozitivní lineární vazba (s tím, jak roste stupeň CRM, roste stupeň MO, příp. naopak) (obr. 1).

S pomocí empirických charakteristik (tab. 1) byl spočítán koeficient korelace 0,839. Protože je hodnota koeficientu korelace kladná, je možné říci, že mezi úrovní tržní orientace a CRM existuje pozitivní lineární vazba, tzn. čím je vyšší úroveň tržní orientace, tím vyšší je úroveň CRM a naopak.

Tab. 1 Empirické charakteristiky.

Sledovaná veličina	Výběrový průměr	Směrodatná odchylka
MO	5,170	0,724
CRM	5,260	0,699

Zdroj: Vlastní výzkum.

95% interval spolehlivosti pro koeficient korelace je (0,682; 0,922). Tento interval lze interpretovat tak, že se spolehlivostí 95 % lze očekávat mezi CRM a MO silnou až velmi silnou lineární vazbu.

Dále je provedeno ověření výsledku pomocí testu

nezávislosti. Na základě předcházejících výpočtů lze mezi sledovanými veličinami předpokládat pozitivní lineární vazbu, proto je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : koeficient korelace je menší nebo roven nule (tzn. mezi CRM a MO neexistuje lineární vazba nebo je tato vazba negativní).

$H_1$ : koeficient korelace je větší než nula (tzn. mezi CRM a MO existuje pozitivní lineární vazba).

Testové kritérium vychází 8,010. Pro hladinu významnosti 5% je stanovena kritická hodnota 1,703. Protože hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota, zamítá se nulová hypotéza a přijímá hypotéza alternativní, přičemž je možné se mýlit v 5% případů. Je tedy možné říci, že mezi CRM a MO skutečně existuje pozitivní vazba (čím je vyšší úroveň CRM, tím vyšší je úroveň MO).

### 4.2 Ověření hypotéz 2 a 3

V této části je zjišťována existence závislosti mezi MO / CRM a velikostí podniku. Za základ rozdělení firem dle velikosti bylo vzato Doporučení Komise EU 2003/61/ES ze dne 6. května 2003 o definici malého a středního podnikání. Ze zde uváděných kritérií je použit počet zaměstnanců jako jednoznačné kritérium velikosti firem. Do kategorie mikro podnik spadají firmy do 10 zaměstnanců. Malá firma má více než 10 a méně než 50 zaměstnanců, podobně střední firma zaměstnává méně než 250 lidí, zatímco velká má 250 a více zaměstnanců.

**Hypotéza 2: Mezi stupněm MO a velikostí firmy neexistuje závislost.**



Tab. 2 Kontingenční tabulka – velikost podniku a tržní orientace.

	MO	nMO	Součet
<b>Mikro</b>	3 (2,143)	0 (0,857)	3
<b>Malý</b>	3 (2,143)	0 (0,857)	3
<b>Střední</b>	5 (5,000)	2 (2,000)	7
<b>Velký</b>	4 (5,714)	4 (2,286)	8
<b>Součet</b>	15	6	21

Zkratky: MO – vysoká tržní orientace, nMO – nízká tržní orientace. Zdroj: Vlastní výzkum.

Údaje o počtu firem patřících do jednotlivých kategorií (velikost podniku a vysoká či nízká MO) jsou uspořádány do kontingenční tabulky (tab. 2). V závorkách jsou uvedeny teoretické četnosti.

Pro zjištění závislosti v kontingenční tabulce se používá Pearsonovo testové kritérium. Pro jeho korektní použití by měl být počet dat větší než 40 a teoretické četnosti by měli být větší nebo rovny 5. Z tabulky je však vidět, že počet dat je 21, což je méně než 40. Další problém nastává s teoretickými četnostmi, které jsou v případě většiny buněk menší než 5. Jelikož slučování buněk by v tomto případě nemělo význam, protože by bylo ztraceno rozdělení firem podle MO nebo velikosti, je z tohoto důvodu pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami použit Fisherův faktoriální test. V jeho rámci je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : neexistuje vliv mezi MO a velikostí firmy.

$H_1$ : existuje vliv mezi MO a velikostí firmy.

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota 0,331, která je větší než zvolená hladina významnosti – nezamítáme tedy nulovou hypotézu. Tento závěr nás opravňuje k tvrzení, že mezi MO a velikostí podniku neexistuje závislost.

### Hypotéza 3: Mezi stupněm CRM a velikostí firmy neexistuje závislost.

Získané údaje jsou opět vidět v kontingenční tabulce (tab. 3). V závorkách jsou uvedeny teoretické četnosti.

Tab. 3 Kontingenční tabulka – velikost podniku a CRM.

	CRM	nCRM	Součet
<b>Mikro</b>	3 (1,950)	0 (1,050)	3
<b>Malý</b>	3 (1,950)	0 (1,050)	3
<b>Střední</b>	3 (3,900)	3 (2,100)	6
<b>Velký</b>	4 (5,200)	4 (2,800)	8
<b>Součet</b>	13	7	20

Zkratky: CRM – vysoký CRM, nCRM – nízký CRM. Zdroj: Vlastní výzkum.

Ze stejných důvodů jako výše je pro zjištění závislosti mezi sledovanými veličinami použit Fisherův faktoriální test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : neexistuje vliv mezi CRM a velikostí firmy.

$H_1$ : existuje vliv mezi CRM a velikostí firmy.

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,280 je větší než zvolená hladina významnosti, nezamítáme nulovou hypotézu. Mezi CRM a velikostí podniku neexistuje závislost.

### 4.3 Ověření hypotéz 4 a 5

Dalším předmětem zkoumání je závislost zkoumaných koncepcí na typu trhu (členění dle odběratelů), čili na tom, je-li odbyt podniku zaměřen na konečné spotřebitele (B2C) či na další podniky (B2B).

### Hypotéza 4: Mezi stupněm MO a typem trhu neexistuje závislost.

Získané údaje byly uspořádány do kontingenční tabulky (tab. 4).

Tab. 4 Kontingenční tabulka – typ trhu a MO.

	MO	nMO	Součet
<b>B2B</b>	6 (6,600)	5 (4,400)	11
<b>B2C</b>	3 (2,400)	1 (1,600)	4
<b>Součet</b>	9	6	15

Zkratky: MO – vysoká tržní orientace, nMO – nízká tržní orientace. Zdroj: Vlastní výzkum.

Opět používáme Fisherův faktoriální test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : neexistuje vliv mezi tržní orientací a typem trhu.

$H_1$ : existuje vliv mezi tržní orientací a typem trhu.

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,604 je větší než zvolená hladina významnosti, není nulová hypotéza zamítnuta. Mezi tržní orientací a typem trhu se nepotvrdila existence závislosti. To lze přeformulovat tak, že tržní orientace nezávisí na tom, zda se firma pohybuje na trhu B2B či B2C.

### Hypotéza 5: Mezi stupněm CRM a typem trhu neexistuje závislost.

Získané údaje opět vidíme v kontingenční tabulce (tab. 5). Teoretické četnosti jsou uvedeny v závorkách.

Je proveden Fisherův faktoriální test. Je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_1$ ).

$H_0$ : neexistuje vliv mezi CRM a typem trhu.

$H_1$ : existuje vliv mezi CRM a typem trhu.

Tab. 5 Kontingenční tabulka – typ trhu a CRM.

	CRM	nCRM	Součet
<b>B2B</b>	6 (5,867)	5 (5,133)	11
<b>B2C</b>	2 (2,133)	2 (1,867)	4
<b>Součet</b>	8	7	15

Zkratky: CRM – vysoký CRM, nCRM – nízký CRM. Zdroj: Vlastní výzkum.

Pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 je spočítána p hodnota. Jelikož p hodnota 0,979 je větší než zvolená hladina významnosti, nezamítáme nulovou hypotézu. Mezi CRM a typem trhu se nepotvrdila existence závislosti. Nemůžeme tedy zamítnout hypotézu, že CRM nezávisí na typu trhu členěném dle odběratelů.

## 5. Diskuse

Tento článek ukazuje, že MO a CRM jsou vzájemně závislé a tato závislost je silná (koeficient korelace 0,839). Dá se předpokládat, že pokud firma aplikuje CRM, aplikuje zároveň i značnou část MO, příp. naopak. V průběhu výzkumu zaměřeného na aplikaci MO v českých firmách (Chalupský *et al.*, 2009) se ukázalo, že firmy MO explicitně neaplikují, mnohdy však (byť v různém rozsahu) aplikují CRM. Pokud na to navážeme výše ověřenou závislostí CRM a MO, lze při aplikaci CRM očekávat i vyšší uplatnění MO. Ze studie Tuominen, Rajala a Möller (2004) lze usoudit, že by firmy měly pečlivě plánovat MO podle svého strategického zaměření tak, aby podporovaly strategii CRM.

Je proto vhodné, aby se firmy seznámily s oběma koncepty a snažily se je vhodně skloubit. To se zatím fakticky spíše neděje.

Cílem tohoto článku také bylo najít případnou závislost CRM / MO na typu trhu (B2B či B2C) a na velikosti podniku.

Uplatnění CRM u firem z oblasti B2B má delší tradici, než je tomu u firem z oblasti B2C (Peppers, 2007) a zároveň má CRM kořeny v sektoru B2B (Davey, 2007). Přesto se v současné době CRM objevuje na vysoké úrovni na trhu B2C, ale B2B sektor je dohání a může se učit z jejich chyb. Marketingoví pracovníci zabývající se spotřebním zbožím se také mohou hodně naučit od kolegů z marketingu podnikového zboží (Kotler, 2003).

To potvrzují i závěry tohoto výzkumu, ze kterého vyplývá, že ani stupeň MO ani stupeň CRM nezávisí na typu trhu. Pro jaký typ trhů je produkce podniku určena nemusí ovlivnit stupeň MO a CRM. Těžit z pozitivních důsledků těchto přístupů mohou firmy na B2B i B2C trzích.

Tento závěr koresponduje s tvrzením, že i když mezi B2B a B2C existují významné rozdíly, je většina principů prospěšných pro B2C prospěšná také pro B2B a výhody plynoucí ze CRM jsou stejné pro firmy na trzích B2B i B2C. Perin a Sampaio (2001) zkoumali vliv tří dimenzí MO (tvorba tržní inteligence, její šíření a schopnost reakce na trh) na podnikový výkon a zjistili přínosy pro firmy na obou typech trhů (největší vliv měla reakční oblast, tj. přizpůsobení se zákazníkovi) (Silva *aj.*, 2009). Pro společnosti z leteckého oboru v České republice je právě přizpůsobení se zákazníkovi mnohdy nutností a samozřejmostí – letadla i součásti se vyrábějí na míru a snaha vyhovět požadavkům zákazníka je maximální.

Pro rozšíření výzkumného pohledu bychom rádi uvedli, že v rámci celého výzkumu (nikoli ve zde publikované části viz. Metodika výzkumu) bylo předem testováno, zda u firem, jejichž převážná část ekonomické činnosti spadá do oblasti služeb, existuje rozdíl v naměřených hodnotách MO (resp. CRM) oproti firmám, které spadají do oblasti výroby. Důvodem bylo, že v oblasti výroby a oblasti služeb je možné předpokládat odlišné typy činností, i když literatura o CRM pro výrobek i službu používá sjednocující název produkt a tyto nerozlišuje. Bylo prokázáno, že oblast činnosti (služby či výroba) nemá na stupeň MO ani na stupeň CRM vliv. Dále tedy firmy ve výpočtech nebyly firmy děleny na ty, které poskytují služby a na ty, které jsou výrobní.

V tomto článku bylo potvrzeno, že velikost podniku stupeň MO ani CRM také neovlivňuje. CRM i MO tak mohou být prospěšné pro malé podniky i pro velké korporace.

Objevují se názory, že MO je pro malé podniky méně důležitá, neboť mají soudržnější kulturu, jsou méně složité a mívají méně zákazníků. Ve skutečnosti však MO může být pro malé podniky významným determinantem úspěchu, protože jim může poskytnout celofiremní rámec pro stanovení cílů, rozhodování a akce. Tento rámec může mít zásadní význam pro výkonnost, protože malé podniky občas postrádají systematická rozhodnutí a strategické myšlení (Pelham a Wilson, 1999) a právě tržně orientovaná firma má dobře uspořádaná strategická a taktická rozhodnutí, která jsou založena na zákaznické definici hodnoty (Oudan, 2007).

## Závěr

Předložené výsledky představují cenný příspěvek k prohloubení znalostí o koncepcích CRM a MO v našich podmínkách. Za nejvýznamnější přínos

výzkumu považujeme prokázání souvislostí mezi CRM a MO na empirických datech z oboru letectví a ověření nezávislosti mezi stupněm CRM / MO a typem trhu / velikostí firem.

Autoři příspěvku si kladli za cíl ověřit, zda mezi MO a CRM u vybraných firem existuje závislost. Výzkum ukázal, že závislost mezi těmito koncepcemi je vysoká. Takový výsledek naznačovalo již porovnání sekundárních zdrojů o obou koncepcích.

Článek se dále zabýval otázkou, zda stupeň CRM a MO ve firmách je ovlivněn velikostí podniku, případně tím, zda daný podnik působí na trhu B2B nebo B2C. Bylo zjištěno, že ani CRM, ani MO nejsou závislé na velikosti podniku. Zároveň nejsou závislé ani na typu trhu, na kterém se firma pohybuje. Vzhledem k tomu, že byla prokázána vzájemná závislost MO a CRM, zdá se být logické, že nezávislost na typu trhu či velikosti podniku se projevila u obou sledovaných koncepcí.

Mnohé studie již potvrdily, že MO i CRM jsou přínosné pro dlouhodobou prosperitu a ziskovost podniků (např. Tomášková, 2005; Coltman, 2007). Z výsledků tohoto výzkumu lze odvodit, že pozitivní přínosy MO a CRM může při dodržení pravidel jejich aplikace využít kterákoli firma. CRM a MO

totiž nejsou tolik o okolnostech, jako o lidech, vztazích a procesech.

Ačkoli koncepce MO a CRM jsou si podobné, je třeba mít na paměti, že nejsou vnímány zcela totožně. Proto by se firmy měly snažit rozvíjet to nejlepší z obou a to s přihlédnutím k vlastním specifickým potřebám a podmínkám.

Tyto závěry je třeba posuzovat s přihlédnutím k tomu, že primární výzkum byl proveden na firmách z leteckého oboru v České republice. Za všeobecně platné by bylo možné závěry považovat až po porovnání výsledků mezi různými obory a zeměmi. Výsledky naznačují příležitosti pro další výzkum. Vzhledem k přínosům CRM a MO pro podnikový výkon je však podstatné, aby firmy začali tyto koncepce více využívat.

## Poděkování

Článek má návaznost na řešený projekt specifického výzkumu „Determinanty rozvoje managementu a marketingu v kontextu transformující se Evropské unie“ Interní grantové agentury Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-13-2053.

## Literatura

- Berry, D. (2003). *CRM for the small to medium enterprise-sized CRM on a Bite-Sized budget*. AllBusiness.com, c1999–2011. [online] [cit.2010-11-30] Dostupné z: <http://www.allbusiness.com/marketing/relationship-marketing/548147-1.html>.
- Bigné, J. E., Blesa, A., Küster, I., Andreu, L. (2004). Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38(1–2), s. 175–193.
- Coltman, T. R. (2007) Why build a customer relationship management capability. *Journal of Strategic Information Systems*, 16 (3), s. 301–320.
- Davey, N. (Editor). (2007) *CRM – it's not just about B2C!* [online] [cit. 2010-12-18] Dostupné z: <http://www.mycustomer.com/item/132979>.
- Disman, M. (1993) *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Karolinum, Praha.
- Freeland, J. G. (Ed.) (2003). *The Ultimate CRM Handbook: Strategies and Concepts for Building Enduring Customer Loyalty and Profitability*. McGraw-Hill, USA.
- Frejčková, D. (2009). The Interrelations between Customer Relationship Management and Market Orientation in HighTech Companies in the Czech Republic. In: Kocourek, A. (Ed.), *Proceedings of the 9th International Conference Liberec Economic Forum 2009*. Technical University of Liberec, Liberec, s. 94–102.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1–2), s. 115–134.
- Harrison-Walker, J. L. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality management*, 6, s. 137–172.
- Chalupský, V., Kaňovská, L., Šimberová, I., Tomášková, E. (2009). *Výzkum implementace tržní orientace u hi-tech firem*. FP VUT v Brně, Brno.
- Chaudhry, P. E. (2007). Developing a Process to Enhance Customer Relationship Management for Small Entrepreneurial Businesses in the Service Sector. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 9(1), s. 4–23.
- Chlebovský, V. (2005) *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Computer Press, Brno.
- Jelínek, Z. (2010). *Význam letecké dopravy pro ekonomiku ČR*. [online] [cit.2011-11-13]. Dostupné z: [http://www.ivd.cz/download/Zdenek\\_Jelinek.pdf](http://www.ivd.cz/download/Zdenek_Jelinek.pdf).
- Kimiloglu, H., Zaralı, H. (2009) What signifies success in e-CRM? *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), s. 246–267.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation



- The Construct, Research propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, s. 1–18.
- Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Management Press, Praha.
- Ledwith, A. (2009). Market orientation, NPD performance, and organizational performance in small firms. *Development and Learning in Organizations*, 24(6), s. 652–661.
- Lehtinen, J. R. (2007). Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Grada, Praha.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The Effect on Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, s. 20–35.
- O'Halloran, P. J., Wagner, T. R. (2001). The Next Frontier. *Journal of Business Strategy*, 22(3), s. 28–33.
- Oudan, R. (2007). *Market Orientation: Benefits to Firm and Economic Development, Theories, Concepts and Methods*. Verlag Dr. Müller, Saarbrücken.
- Pelham, A. M., Wilson, D. T. (1999). Does Market Orientation Matter for Small Firms? In: Deshpandé, R. (Ed.): *Developing A Market Orientation*. Thousand Oaks, Sage Publications, California, s. 103–133.
- Peppers, D. (2007). *B2B and B2C CRM: An overview of the differences*. [online] [cit.2010-12-08]. Dostupné z: [http://searchcrm.techtarget.com/answer/B2B-and-B2C-CRM-An-overview-of-the-differences?ShortReg=1&mbcxConv=searchCRM\\_RegActivate\\_Submit&](http://searchcrm.techtarget.com/answer/B2B-and-B2C-CRM-An-overview-of-the-differences?ShortReg=1&mbcxConv=searchCRM_RegActivate_Submit&).
- Peppers, D., Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H. (2001). *A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance*. [The Relationship Between the Dimensions of Market Orientation and Performance] Proceedings of the Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Campinas, SP, Brazil, 25.
- Ramayah, T., Samat, N., Lo, C. H. M. (2011). Market Orientation, Service Quality and Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), s. 8–27.
- Roberts, M. L., Liu, R. R., Hazard, K. (2005). *Strategy, Technology and Organisational Alignment: Key Components of CRM Success*. Hampshire, UK: Henry Stewart Publications, *Journal of Database Marketing and Customer Strategic Management*, 12(4), s. 315–326.
- Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky*. Grada, Praha.
- Subramanian, R., Kumar, K., Strandholm, K. (2009). The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: An empirical analysis. *International Journal of Commerce and Management*, 19(1), s. 7–26.
- Šembera, M. *CRM řešení pro malé a střední podniky*. [online] [cit.2008-08-12]. Dostupné z: <http://www.d3soft.cz/cz/crm/184.html>.
- Tomášková, E. (2005). *Měření tržní orientace a její vliv na podnikový výkon* (Doctoral dissertation). Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, Brno.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), s. 207–217.
- Wessling, H. (2003). *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Grada, Praha.

**Doručeno redakci: 30. 8. 2013**

**Recenzováno: 24. 11. 2013**

**Schváleno k publikování: 30. 12. 2013**

**Ing. Daniela Frejková**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav managementu  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká republika  
e-mail: frejkova@fbm.vutbr.cz

**Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA**

Vysoké učení technické v Brně  
Fakulta podnikatelská  
Ústav managementu  
Kolejní 2906/4, 612 00 Brno  
Česká republika  
e-mail: chalupsk@fbm.vutbr.cz